



Contributo de um Sistema de Apoio à Decisão para a Inserção no Mercado de Trabalho de Pessoas com Deficiência: Estudo de Caso e Proposta de Intervenção na ARCIL.

Telma Filipa da Silva Amsellem

Dissertação Apresentada ao ISMT para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Recursos

Humanos e Comportamento Organizacional

Orientador: Professor Doutor Paulo Pinto Moreira

Coimbra, 2015

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação, só se tornou possível, graças há disponibilidade e ao contributo de algumas pessoas que se fizeram presentes nos momentos em que mais necessitei de auxílio para transpor as dificuldades que iam surgindo. Por tudo isto e mais alguma coisa, agradeço:

À minha filha, minha princesa, que embora pequena em idade, soube apoiar-me e compreender as minhas ausências. Ao meu marido Rui, pela paciência e carinho.

Aos meus pais, irmãos e cunhada, o meu sentido e profundo reconhecimento pela presença e apoio constante e pertinentes sugestões. Obrigado por tudo o que representam para mim.

Ao Professor Doutor Paulo Pinto Moreira, meu orientador, por ter aceite este tema, permitindo-me concretizar este estudo numa área com a qual me envolvi no último ano. As suas críticas, sugestões, esclarecimentos e palavras de confiança e encorajamento nos momentos de desânimo, possibilitaram a concretização deste estudo.

À Doutora Cristina Silva por tudo o que me ensinou, pela sua amizade e confiança. À equipa técnica do CRL da ARCIL, local onde decorreu esta pesquisa, pela receptividade e colaboração na recolha dos dados.

Aos meus amigos, que compreenderam a importância deste mestrado para mim. Um agradecimento especial à Raquel pela total disponibilidade que sempre demonstrou. Ao Edgar, que mesmo a 1500 km de distância corrigiu o meu inglês e à Ana pela amizade incondicional.

À Diana, Liliana e Teresa, amigas, companheiras de luta e presenças assíduas nesta jornada.

A todos que, embora não tenham sido citados, contribuíram direta ou indiretamente na elaboração desta dissertação!

RESUMO

Nos últimos anos, o conceito de inclusão de pessoas com deficiência ou incapacidade tem-se enraizado cada vez mais na sociedade, enquanto fator decisivo para a melhoria da qualidade de vida ao nível da independência económica e consecutiva valorização e concretização pessoal. Por outro lado, as empresas debatem-se cada vez mais com a necessidade de atrair e reter talentos capazes de se adaptar às rápidas mudanças dos mercados, avalizando a sobrevivência das mesmas. A necessidade da conceção de estratégias de recrutamento que fossem além do simples conjúgio entre o perfil do cargo e o perfil do candidato, levaram as empresas a adotar práticas associadas ao conceito de *employer branding*, cujo objetivo consiste na promoção da empresa como marca empregadora honesta e atrativa. Concomitantemente, a implementação de medidas socialmente responsáveis atenta às condições de trabalho dos seus colaboradores e, às transgressões dos direitos humanos e ambientais, associadas a ações de comunicação e marketing tornaram-se essenciais na construção de uma marca empregadora.

A presente dissertação procurou compreender e identificar, os principais desafios que as organizações de cariz social se debatem aquando da inserção no mercado de trabalho de pessoas com deficiência. As respostas obtidas, a partir do estudo de caso realizado, foram de encontro à necessidade de implementação de um sistema que permita um aconselhamento adequado às necessidades específicas dos intervenientes no processo de inclusão na sociedade e, consecutivamente, no mercado de trabalho. A falta de programas de aconselhamento adequado às necessidades específicas de cada interveniente, bem como um adequado mapeamento das competências individuais que permita agilizar os processos de integração no mercado de trabalho e, facilitar o alinhamento com as necessidades de recrutamento das organizações, representam alguns dos fatores decisivos na escolha desta investigação.

Por sua vez, a temática de sistemas de apoio à decisão em contexto das OSFL, não tem merecido a necessária atenção por parte dos investigadores. Mais do que preencher uma lacuna detetada na literatura, pretendemos com este estudo prestar uma contribuição prática para o desenvolvimento de metodologias de apoio à inserção no mercado normal de trabalho de pessoas com deficiência ou incapacidade. Para o efeito, procedemos a um estudo de caso conduzido no contexto do centro de recursos local da Associação para a Reabilitação de Cidadãos Inadaptados da Lousã, com recurso à metodologia de investigação-ação. A amostra foi constituída pelos elementos da equipa técnica (um responsável e dois técnicos) do respetivo departamento e, foi conduzida sob a forma de entrevista semiestruturada.

Os resultados apontaram para a necessidade de um sistema informático capaz de armazenar informação e auxiliar em todas as fases do processo de inserção no mercado normal de trabalho. Assim sendo, a partir da referida metodologia de investigação-ação, partimos para a conceção de um sistema sob a forma de plataforma *online* que, juntamente com as empresas contratantes, permitisse auxiliar os técnicos responsáveis na seleção de pessoas com deficiência ou incapacidade que mais se adequam às necessidades específicas da empresa. Neste contexto, as conclusões sugerem que o desenvolvimento de um sistema de apoio à decisão pode ter um contributo significativo, no percurso da inserção de pessoas com deficiência e incapacidades no mercado de trabalho, bem como contribuir para uma maior visibilidade destas organizações.

Palavras-chave: Deficiência, inclusão no mercado de trabalho, responsabilidade social das empresas, mapeamento de competências, sistemas de apoio à decisão.

ABSTRACT

In recent years, inclusion of people with disabilities has risen in importance within the civil society as a main vehicle for improving people's lives at an economic and social level. At the same time, companies are more than ever willing to recruit flexible and skilled individuals, easily adaptable to the market pressures. The need to design new recruitment strategies, beyond the simple relation job role-candidate profile, contributed to the adoption of practices associated with the concept of employer branding, whose primary objective is the promotion of the company itself, as an honest and attractive brand. Simultaneously, the adoption of measures of social responsibility, focused on employees work conditions and human and environmental rights, have become vital, in conjunction with marketing communication actions, for the development of a strong employer brand.

The present dissertation sought to understand and identify the main challenges that social organizations are struggling at the time of insertion in the labour market of people with disabilities. The answers were obtained against the need for implementation of a system that allows a suitable advice to the specific needs of stakeholders in the process of inclusion in society and, consecutively, in the labour market. The lack of appropriate counselling programs to the specific needs of each party, as well as an appropriate mapping of individual skills in order to facilitate their integration in the labor market and their alignment with company's needs, represent some of the most prominent factors in the choice of this investigation.

By its turn, decision support systems in context of OSFL is a topic only rarely seen in the literature. More than filling a gap in the literature, our objective is to provide a practical contribution to the development of methodologies to support a more smoother (market) integration of people with disabilities. For this end, our case study was conducted in the context of the local resource centre of the Association for the rehabilitation of Citizens Misfits da Lousã, using the so-called research-action methodology. The studied sample was constituted by elements of the coaching staff (an officer and two technicians) of the respective Department and was conducted in the form of semi-structured interviews. Results have clearly demonstrated the need for a computer system capable of storing all the information and assist in all phases of the regular market integration work process. Therefore, an online platform was designed to assist the technicians responsible for selecting those people more qualified for the specific needs of the companies involved. In this context, our findings suggest that the development of a decision support system can have a significant impact in the course of PCDI insertion in the market labor, as well as contributing to a greater visibility of these organizations.

Key-words: Disability, inclusion in the labour market, corporate social responsibility, competency mapping, decision support systems.

LISTA DE ABREVIATURAS

PCDI – Pessoas com Deficiência ou Incapacidade

ARCIL - Associação para a Recuperação de Crianças Inadaptadas da Lousã

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

OSFL – Organização Sem Fins Lucrativos

OCFL – Organização Com Fins Lucrativos

CRL – Centro de Recursos Local

IAOQE – Informação, Avaliação, Orientação para a Qualificação e o Emprego

AC – Apoio à Colocação

APC – Apoio Pós Colocação

RSE – Responsabilidade Social das Empresas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

Índice

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Pertinência e Âmbito da Temática	1
1.2. Estrutura da Dissertação	3
CAPÍTULO 2. AS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	4
2.1. Caraterização das OSFL	4
2.1.1. Instituições Particulares de Solidariedade Social	6
2.1.2. O papel das IPSS e a importância das respostas sociais	7
2.1.3. Inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho	8
2.1.4. Gestão de recursos humanos socialmente responsável	10
2.1.5. Mapeamento de competências individuais	11
CAPÍTULO 3. OS SISTEMAS DE APOIO À DECISÃO	12
3.1. Conceito dos SAD	12
3.2. Aplicabilidade dos Sistemas de Apoio à Decisão	14
CAPÍTULO 4. METODOLOGIA - ESTUDO DE CASO	15
4.1. Apresentação do Estudo de Caso	15
4.2. Pesquisa Qualitativa	17
4.3. Instrumento e Procedimento Utilizado	19
CAPÍTULO 5 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	20
5.1. Grupo I: Contextualização do Objeto de Estudo	21
5.1. Grupo II: Conhecimentos Gerais sobre Sistemas de Informação	25
5.2. Grupo III: Avaliação do Sistema de Informação Apresentado	27
5.3. Diretrizes para Implementação do SAD	29
CAPÍTULO 6. CONCLUSÕES	31
6.1. Conclusões do Estudo	31
6.2. Limitações da Pesquisa, Pistas para Investigação Futura	33
BIBLIOGRAFIA	35
ANEXO A. Quadro representativo da missão, visão e valores da ARCIL	A1.1
ANEXO B1. Guião da entrevista Semiestruturada realizada ao CRL	B1.1
ANEXO B2. Transcrição da Entrevista	B2.1
ANEXO C. Fases do Processo de Desenvolvimento do Design Gráfico do SAD	C1.1

**“It's really hard to design products by focus groups. A lot of times,
people don't know what they want until you show it to them ”
(Steve Jobs, 1998)**

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

1.1. Pertinência e Âmbito da Temática

Nos últimos anos, temas como terceiro sector e a inserção de pessoas com deficiência ou incapacidade (PCDI) no mercado de trabalho, têm sido discutidos quer ao nível académico, quer ao nível social e político. Os mesmos têm-se revelado fundamentais na criação de estratégias para a integração das PCDI nas organizações e na sociedade em geral.

Custódio, Jaques e Quintana (2013), num estudo realizado com o intuito de investigar as características quantitativas e qualitativas dos artigos científicos sobre o Terceiro Sector, confirmam que entre o período de 2006 a 2010, foram publicados inúmeros estudos sobre o tema. Na base destes artigos, estão implícitas a necessidade da procura de conhecimento científico sobre as características destas organizações que se tem mostrado tão significativas para a economia dos diversos países e para a geração de empregos.

Salamon (1999), com base num estudo realizado em vinte e dois países sobre organizações sem fins lucrativos (OSFL) ratifica que o sector sem fins lucrativos, nos últimos anos tem crescido substancialmente, conquistando uma conotação bastante significativa ao nível económico.

Franco, Sokolowski, Hairel e Salamon (2005), referem que apesar de em Portugal existir uma fraca perceção acerca do sector não lucrativo, este representa uma grande fatia da economia do país. No estudo desenvolvido pelos referidos autores, constata-se ainda, que estas organizações, de entre muitas particularidades, representam uma fonte cada vez maior de emprego e, associado a esse fator, fornecem à sociedade um conjunto de apoios na área da saúde, educação, serviços sociais e desenvolvimento comunitário. Além dos serviços que prestam à comunidade em geral, as organizações pertencentes ao terceiro sector são também conhecidas na sociedade pelas causas que apoiam e defendem, nomeadamente na “identificação de problemas não satisfeitos e na tarefa de os trazer à atenção do público, na proteção de direitos humanos básicos, e ao dar voz a uma série de interesses e preocupações sociais, políticas, étnicas e comunitárias” (Franco et al., 2005, p.15).

Dado a conjuntura atual do país, produto do contexto de crise económica mundial, o desequilíbrio social tem vindo assumir colossais proporções. Neste sentido, Cerdeira e Neves (2011), consideram, que as OSFL devem ser capazes de se moldar a esta nova conjuntura, adaptando a sua missão, estrutura e formas de gestão. Andrade e Franco (2007), acreditam que o uso de novas tecnologias, aliadas ao enalço dos objetivos propostos, conduzirá a uma

maior visibilidade e notoriedade, tornando-se uma mais-valia para a sociedade (Monteiro, 2010).

Sendo as organizações compostas por um conjunto de pessoas, Fernandes (2011), salienta a importância que a gestão de recursos humanos (GRH) assume no desempenho organizacional das mesmas. O mesmo autor afiança que as organizações do Terceiro Sector devem assumir as mesmas práticas de GRH das organizações com fins lucrativos (OCFL), dando maior notabilidade ao conceito da causa e garantindo a diminuição das dificuldades sentidas na obtenção de financiamento.

Por outro lado, a ideia de responsabilidade social das empresas (RSE), em que se inclui a promoção da diversidade, tem vindo a assumir-se como um fator determinante na “exaltação” das culturas e dos seus valores organizacionais, refletindo-se nas práticas de GRH, como um fator de reforço da sua capacidade de retenção e atração de colaboradores (Martin, Beaumont, Doig, & Pate, 2005).

Neste sentido, as práticas empresariais de gestão de recursos humanos e, mais especificamente, os instrumentos de descrição e análise de funções e de mapeamento de competências individuais, assumem especial importância, nomeadamente na orientação e condução dos processos de recrutamento e seleção das pessoas.

A atualidade do tema, associada à oportunidade proporcionada pelo estágio curricular integrado na Associação para a Recuperação de Cidadãos Inadaptados da Lousã (ARCIL), no âmbito do 2ºano do Curso de 2ºCiclo em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional do Miguel Torga, pareceu-nos pertinente o estudo da aproximação das práticas das OSFL às práticas das OCFL.

Assim sendo, e de forma a viabilizar o enriquecimento da oferta dos serviços prestados, pretendemos compreender a possibilidade de suscitar uma intervenção que contribua para uma maior qualidade dos serviços. Neste sentido, afigurou-se-nos relevante a existência de um mapeamento das competências técnicas e comportamentais dos clientes, que permitisse uma melhor clarificação e respetiva valorização das competências detidas e, conseqüentemente, que possibilitasse, por parte dos potenciais empregadores, decisões de recrutamento alinhadas com as suas necessidades de seleção, indo além da mera e redutora constatação das deficiências físicas e/ou mentais dos candidatos.

Numa Era em que o mercado se mostra cada vez mais globalizado e, consecutivamente, mais exigente, torna-se fundamental valorizar a criatividade e a particularidade dos indivíduos e o modo como eles desenvolvem o mesmo trabalho de diferentes formas. Segundo Barros e Gontijo (2005), a inclusão da diversidade organizacional

é uma necessidade atual dentro das empresas. Alguns autores enfatizam que, pessoas diferentes carregam consigo diferentes conhecimentos e visões, oferecendo mais de si na execução das suas funções, e acreditam que quando geridas adequadamente podem ser uma mais-valia de vantagem competitiva.

À semelhança de outras OSFL, a ARCIL caracteriza-se pela carência de recursos financeiros e, ferramentas e medidas de apoio que inovem e otimizem os seus objetivos organizacionais. A ARCIL, assim como qualquer organização de cariz lucrativo, necessita para a sua sobrevivência a longo prazo, de renovar constantemente os seus recursos, as suas capacidades e as suas competências, tendo sempre em conta a evolução dos possíveis cenários sociais.

Neste sentido, torna-se crucial o desenvolvimento, manutenção e utilização dos recursos que detém, de forma mais produtiva e eficaz. Um dos aspetos que na atualidade se consideram mais importantes, é a gestão do conhecimento, isto é, o modo como a organização gere, utiliza o conhecimento no apoio à tomada de decisão e o partilha em função dos seus objetivos.

1.2. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação é composta por seis capítulos que se desenvolvem em torno do tema central. No atual capítulo, é feita uma introdução ao problema de investigação, respetiva relevância e delimitação seguido da estrutura da dissertação.

A revisão da literatura está dividida pelo capítulo dois e três. Deste modo, foi elaborado um enquadramento teórico com base na apresentação da informação considerada relevante e complacente com a problemática do nosso estudo e, capaz de fornecer respostas científicas à maioria dos conspectos das nossas questões de partida. Assim, no segundo capítulo, com vista a melhorar a compreensão sobre as OSFL, abordamos os conceitos de deficiência, o papel das IPSS neste processo citando o conceito de RSE e o levantamento do perfil de competências no processo de a inserção de pessoas no mercado de trabalho. De igual modo, no terceiro capítulo é apresentado o estado de arte relativo à génese dos SAD's e a contribuição que estes sistemas podem trazer ao departamento do centro de recursos local (CRL).

Na quarta parte deste trabalho, procede-se à apresentação do estudo de caso, nomeadamente ao trabalho desenvolvido pelo departamento do CRL. A investigação

empírica consubstancia a continuação do capítulo, sendo justificada a escolha da metodologia, instrumentos e procedimentos utilizados.

A quinta parte expõe a análise e resultados da investigação, assim como as fases do processo de implementação do SAD.

No sexto capítulo são apresentadas as conclusões, contribuições do estudo, limitações bem como sugestões para futuros trabalhos.

CAPÍTULO 2. AS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

2.1. Caraterização das OSFL

Neste capítulo serão analisadas as OSFL que, fazem parte do terceiro sector. Segundo Courtney (2002), o conceito terceiro sector difere de país para país. Pretende-se ainda, explorar a importância destas organizações na participação e apoio à empregabilidade de PCDI.

Em Portugal as OSFL têm já uma longa tradição, no entanto só lhes foi atribuída alguma visibilidade no período pós-Salazar. Desde então, surgiram na literatura diversas definições, na sua maioria pautadas pela discordância de opiniões. A ausência de uma definição clara da temática, originou, em todo o mundo, uma diversidade de denominações: Terceiro setor, setor não lucrativo, setor sem fins lucrativos, economia social, economia solidária, organizações não governamentais, organizações da sociedade civil entre outros (Salamon & Anheier, 1992, 1992b; Andrade & Franco, 2007).

Salazar e Benedicto (2004), caracterizam as OSFL através de dois factores: prestação de serviços sociais; e não terem como fim único o lucro. Não quer com isto dizer que as organizações pertencentes ao terceiro setor não obtenham lucro, muito pelo contrário, a carência de fundos financeiros do estado, bem como a busca incessante pela autonomia, levam estas organizações a desenvolverem atividades paralelas de cariz lucrativo que suportem e acrescentem valor à sua missão (Andrade & Franco, 2007). O lucro que obtém não é distribuído pelos órgãos gerentes mas aplicado numa “lógica de subsidiação cruzada” (Andrade & Franco, 2007). Segundo Carvalho (2008), uma organização sem fins lucrativos consiste numa instituição privada responsável pelo fornecimento de bens, serviços e ideias, servindo-se do trabalho voluntário não remunerado com o fim único de promover o progresso da qualidade de vida em sociedade.

Franco et al. (2005), numa pesquisa realizada com o objetivo de comparar a dimensão e influência do sector sem fins lucrativos em Portugal com outros países, caracterizaram estas organizações de acordo com cinco atributos, já referenciados por Salamon e Anheier (1992, 1992b):

Quadro 2. Cinco Atributos das OSFL

Caraterísticas	Evidências organizacionais
Organizadas	Dotadas de uma estrutura legal ou não com regras e procedimentos próprios;
Privadas	Independentes do estado, embora abertas a apoios do mesmo;
Não distribuidoras de lucro	O resultado financeiro é reaplicado na organização e jamais distribuído pelos dirigentes;
Autogovernadas	Detentoras e responsáveis pela sua própria gestão;
Voluntárias	A maioria dos colaboradores incorpora a organização de livre e espontânea vontade;

Fonte: (Salamon, Anheier, List, Toepler, & Sokolowski, 1999; Andrade & Franco, 2007).

Franco et al. (2005), consideram esta, uma definição que abrande a totalidade das organizações que compõem o terceiro sector, sejam elas, “formais ou informais, religiosas e seculares, organizações com pessoas remuneradas e outras com alguns voluntários, ou só constituídas por voluntários, e organizações a desempenharem funções essencialmente de expressão – como defesa de causas, expressão cultural, organização comunitária, proteção ambiental, direitos humanos, religião, defesa de interesses, e expressão política – bem como aquelas que desempenham essencialmente funções de serviço – como serviços de saúde, educação, sociais” (Franco et al., 2005, p.6).

De entre as áreas de atividade vigentes na Classificação Internacional para as OSFL, as que mais visibilidade têm adquirido ao longo dos anos, de acordo com Andrade e Franco (2007), são: as Misericórdias e as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).

Devido à crescente relevância das IPSS, constatada na literatura, torna-se pertinente abordar esta temática. Assim sendo, a nossa revisão de literatura, centrar-se-á na análise e caracterização das IPSS, enfatizando a importância das mesmas na inclusão social de PCDI, sobretudo no campo da empregabilidade.

2.1.1. Instituições Particulares de Solidariedade Social

Em Portugal, o aparecimento das IPSS acontece no período pós revolucionário (25 de Abril de 1974), resultado de um contexto de grande decadência ao nível económico que se vivia na época. Ao longo dos anos, foi realizado um conjunto de alterações de grande relevância ao nível do papel que os centros de reabilitação ocupam na promoção do bem-estar social (Almeida, 2011). Correr (2000), refere a importância dos nascimentos dos centros de reabilitação, caracterizando-os como detentores de um conjunto de suportes físicos, pessoais, materiais, técnicos e sociais, capazes de promover o desenvolvimento da inclusão em variadíssimas áreas da vida, tais como o trabalho, a sociedade e a educação.

As IPSS, caracterizam-se como instituições sem fins lucrativos, constituídas por entidades particulares que se regem segundo o “dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos”, com o objetivo de criar respostas sociais relacionadas com: o apoio a crianças, jovens e famílias; o apoio cidadãos na velhice e na invalidez; a proteção de idosos e cidadãos inválidos e incapacitados que não tenham meios de subsistência; o apoio na integração social e comunitária; a promoção e proteção da saúde proporcionando cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; a promoção da educação e formação profissional; o apoio na resolução de problemas habitacionais e a integração social e comunitária (Estatutos das IPSS, 1983). A imagem seguinte ilustra as áreas de atuação das IPSS e os grupos populacionais ao abrigo da política social.

Quadro 2. Áreas de Atuação e População Alvo

Áreas de Atuação	Grupos Populacionais
Rendimentos, Segurança Social, Consumo	Mulheres
Educação	Idosos
Emprego e Formação Profissional	Deficientes
Condições de Trabalho	Jovens
Alojamento	Minorias étnicas
Saúde	Crianças
Serviços Pessoais	

Fonte: Pereirinha, 1992, adaptado por Variz (1998, p.26).

Estas organizações regem-se pelos princípios básicos da solidariedade, da autonomia e identidade, da responsabilidade e da subsidiariedade. O princípio da solidariedade traduz a

responsabilidade da existência destas instituições, a autonomia e a identidade o dever social de mobilizar e gerir os recursos finitos da instituição e a subsidiariedade o dever de garantir que as decisões tomadas vão de encontro às necessidades únicas do cidadão (Bordalo & Cruz, 2010).

2.1.2. O papel das IPSS e a importância das respostas sociais

Em Portugal, “cerca de 2/3” do apoio recebido pelas PCDI, vêm das IPSS (Almeida, 2011), tendo as mesmas vindo a crescer em zonas onde existe situações de extrema carência social. Segundo Soares, Fialho, Chau, Gageiro e Pestana (2013), as IPSS preenchem as lacunas do Estado através do desenvolvimento de respostas sociais adaptadas às necessidades visíveis da população, sendo de máxima relevância no progresso do equilíbrio social. As respostas sociais prestadas pelas IPSS são distintas, dependendo de um conjunto de fatores da própria organização, tais como, a localização, os equipamentos e os meios. Contudo, tal como refere Bordalo e Cruz (2010), o objetivo da criação das mesmas prende-se com as necessidades específicas dos próprios clientes. De um modo geral, as respostas sociais têm como objetivo o “exercício da ação social, a prevenção de situações de carência, exclusão social ou qualquer tipo de marginalização e, por outro lado, promovem a integração comunitária através do desenvolvimento de atividades de apoio à família, juventude, terceira idade, população deficiente e a toda a população necessitada” (Soares et al., 2013, p.62).

Porém, as IPSS sentem cada vez mais dificuldades em criar novas respostas sociais, devido à falta de apoios financeiros suficientes do estado, às constantes incertezas políticas e económicas dos últimos anos e à diminuta receita que obtém de atividades alternativas de sustento próprio (Ferreira, 2012). Nesta ordem de ideias, as IPSS vivem no limiar da sustentabilidade, pelo que urge a necessidade de adotar novas formas de gestão estratégica que permitam retirar o máximo partido dos recursos organizacionais existentes e, assim, alcançar o equilíbrio económico paralelamente ao social (Ferreira, 2012).

Revolvendo à questão central do nosso estudo, nomeadamente ao apoio por parte das IPSS à população com deficiência ou incapacidade, deparamo-nos com um conjunto de medidas sociais presentes nas áreas da saúde, formação profissional e medidas de emprego apoiadas, sendo esta última que iremos abordar no ponto seguinte.

2.1.3. Inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho

Ao longo dos anos, o conceito de deficiência tem sofrido algumas modificações, como resultado dos vários estados evolutivos e da forma como a sociedade a percebe. Apesar de não existir consenso no que concerne à definição de deficiência (Carvalho-Freitas, Leal, & Souto, 2011), alguns autores apontam para possíveis definições de acordo com as perspetivas teóricas. Como resultado desta divergência de conceptualizações, adotamos a definição presente na Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde, conhecida como CIF (sistema de classificação inserido na *Família de Classificações Internacionais da Organização Mundial de Saúde*) (World Health Organization, 2003). Assim, segundo a Organização Mundial de Saúde, a expressão “pessoa com deficiência” pode ser atribuída a qualquer pessoa que apresente como característica biológica, a perda ou anormalidade de uma estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica e, que se encontre ao abrigo de alguma legislação.

De acordo com Sassaki (1997), nos países mais desenvolvidos, os movimentos de inclusão social iniciaram na segunda metade dos anos 80s e na década de 90, nos países emergentes. Desde o século 21, esses movimentos têm vindo a ganhar ênfase por todo o mundo.

“O emprego é um direito reconhecido na Constituição da República Portuguesa, na Declaração Universal dos Direitos do Homem, na Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência. Está intimamente relacionado com a autoestima, o reconhecimento social e a dignidade da pessoa humana” (Associação Portuguesa de Deficientes, 2012).

Embora seja visível uma maior aceitação por parte das organizações na contratação de PCDI, ainda existem algumas barreiras que se afiguram impeditivas. Num estudo realizado por Gonçalves e Nogueira (2012), do gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, verifica-se que a maioria dos entrevistados considera que, embora exista uma evolução positiva na promoção da igualdade de oportunidades junto das grandes e médias empresas, na prática, o mesmo não se verifica, referindo que os empresários ainda têm preferência na contratação de pessoas sem deficiência. O mesmo estudo refere que os empresários revelam desconhecimento das medidas de apoio à inserção profissional de PCDI, bem como das suas reais capacidades produtivas, constituindo-se estes aspetos como principais barreiras.

É interessante analisar que a dificuldade em ampliar o alcance e o impacto da inserção profissional de PCDI está relacionado com a falta de conhecimento sobre o tema, bem como das reais competências técnicas e comportamentais das pessoas.

Santos (2014), destaca a baixa qualificação académica e profissional, bem como, o desconhecimento das exigências do mercado de trabalho, como algumas das barreiras latentes. Vai ainda mais longe, ao referir que as organizações tendem a contratar as PCDI numa perspetiva de assistencialismo e não de inclusão profissional. Aranha (2001), afirma que, embora a contratação seja de carácter assistencialista, a mesma fomenta a valorização das PCDI enquanto pessoas capazes de gerir a sua própria vida e contribuir, independentemente das suas limitações, para o crescimento económico do país. A conjectura económica do país traduz-se, entre outras coisas, na falta de oportunidades de emprego. Automaticamente, a competitividade aumenta, e as barreiras referenciadas acabam por levar as PCDI para uma situação de desvantagem, sendo mais comum a sua inserção no mercado social de trabalho. Esta situação de desvantagem sofre agravamentos pela fragmentação e falta de articulação entre as partes envolvidas no processo. Diante disto, torna-se relevante o estudo de soluções tecnológicas capazes de clarificar e valorizar as competências individuais dos clientes e de modo a promove-las junto das entidades empregadoras.

O conceito de Mercado Social de Emprego nasceu no ano de 1996, pela Resolução do Conselho de Ministros nº 104/96 de 9 de Julho. O objetivo do Governo consistiu em criar um conjunto de programas e medidas que intentavam o combate a grupos mais vulneráveis à exclusão social e profissional, assim como há pobreza (REAPN, 2005), mais especificamente, desempregados de longa duração, pessoas portadoras de deficiência, ex-toxicodependentes, ou jovens à procura do primeiro emprego (Perista & Nogueira, s.d.). Facilmente se conclui que dada a natureza e objetivo destas empresas, as mesmas pretendem criar soluções para os vários tipos de carências sociais que, até então e, devido a um conjunto de fatores e ao impacto da “crise”, não encontraram respostas do mercado privado lucrativo (Quintão, 2004).

Num estudo realizado por Hernandez et al. (2012), sobre as intenções das OSFL e com fins lucrativos em recrutar pessoas com deficiência, este diferenciou-as por propósitos de contratação, aludindo que as OCFL contratam as pessoas com deficiência com o objetivo de vender um produto ou serviço, e que, por outro lado, as organizações sem fins lucrativos contratam ou acolhem, em regime de voluntariado, pessoas com deficiência com a missão de prestar um serviço à sociedade. Contudo, no caso das OCFL, mais facilmente existe continuidade de contratação se as experiências vivenciadas ou relatadas por empresas

semelhantes se tenham revelado positivas (Hernandez, Chaves, & Bacazar, 2000). Neste contexto, devem as OSFL colocar a sua missão em prática, através da promoção e partilha de informação sobre as vantagens associadas à contratação de pessoas com deficiência, junto das OCFL (Hernandez et al., 2012).

2.1.4. Gestão de recursos humanos socialmente responsável

A GRH tem assumido ao longo dos anos um papel essencial na eficácia organizacional. A sobrevivência de qualquer organização seja ela, com ou sem fins lucrativos, depende inevitavelmente da gestão dos seus recursos humanos. “As pessoas são um fator chave para o sucesso organizacional” (Cunha et al, 2012, p.58). Para isso, as áreas de GRH necessitam, cada vez mais, de atrair pessoas com competências individuais capazes de se comprometer com o trabalho e consequentemente contribuir para permanência desses talentos nas organizações. Neste sentido, emerge um novo paradigma que vem contribuir para as práticas estratégicas de atração, seleção e retenção das pessoas: O *Employer Branding*, que consiste na criação de uma “marca de empregabilidade” para a empresa, que a promova internamente e externamente, de modo a que a mesma se torne distinta e atraente (Backhaus & Tikoo, 2004). Assim sendo, para além dos benefícios financeiros, oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento, a atratividade de uma organização passará, em larga medida, pela sua cultura, valores, ética e responsabilidade social (Martin, Beaumont, Doig, & Pate, 2005).

O conceito de RSE deriva de um modelo de gestão sustentável, isto é, que preserva os recursos ambientais e culturais, enfatizando a diversidade e, consequentemente, diminuindo as desigualdades sociais que dificultam o paradigma da inclusão de grupos considerados minoritários (Teixeira, 2004, citado em Monteiro, Oliveira, Rodrigues, & Dias, 2011)

Os estudos e práticas associadas à inserção de pessoas com deficiência no mercado social e normal de trabalho têm estado na ordem do dia. Carvalho-Freitas (2009), refere que existe maior abertura em contratar pessoas com deficiência por parte de empresas que tenham profissionais da área dos recursos humanos. O mesmo autor menciona que as dificuldades na inserção e gestão de pessoas com deficiência se relacionam com: a forma como os gestores vêem a deficiência; a falta de condições de adaptabilidade dos postos de trabalho; e a dificuldade em avaliar a satisfação das pessoas já inseridas no mercado trabalho. A falta de conhecimento sobre as verdadeiras capacidades da PCDI, bem como, o

desconhecimento sobre o tema deficiência, também são fatores preponderantes no momento da tentativa de inserção (Anache , 1996).

Neste contexto, alguns estudos apontam para um conjunto de fatores a ter em conta pelas organizações por forma a promover uma mudança de relacionamento face à inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: sensibilização para a inserção de pessoas com deficiência através do fornecimento de informações, bem como, o apoio a PCD já contratadas; adaptação às condições e práticas do posto de trabalho; e as condutas dos profissionais de recursos humanos no sentido de recrutar PCDI através da adequação dos instrumentos ao recrutamento, selecção e acolhimento (Bourdieu,1996; Freund, 2001).

Entre as diversas orientações de Alli (2000), para que uma organização se ajuste ao paradigma da inclusão e, conseqüentemente, adopte uma gestão com base no modelo de RSE, destacam-se as seguintes: fortalecer a ligação dos colaboradores com a sociedade em geral; criar parcerias com organizações orientadas para a diversidade; e desenvolver ações de marketing interno e externo que valorizem a diversidade. A aplicação destas medidas constitui um desafio para a maioria das organizações, pois segundo Carvalho-Freitas (2009), existem algumas lacunas nas organizações que vão desde as condições de acessibilidade aos postos de trabalho até à própria aceitação da diversidade. Neste campo, os gestores de recursos humanos ocupam um lugar crucial na desmistificação do paradigma da inclusão.

2.1.5. Mapeamento de competências individuais

Nos últimos tempos, a organizações passaram a atribuir uma crescente valorização às pessoas, assumindo-as como capital humano e fonte de vantagem competitiva (Lepak & Snell, 1999). Segundo Araújo (2006), como forma de subsistência, as empresas tornaram-se cada vez mais seletivas e exclusivistas na medida que optam por contratar profissionais cada vez mais qualificados. Nesta perspetiva, as organizações procuram encontrar o profissional certo, que exerça a função certa, no lugar certo e na hora certa, aquele que irá trazer algo mais além do seu saber fazer, processo vulgarmente designado por “caça talento”.

Atualmente existem cada vez mais pessoas dotadas de grandes qualificações, pelo que se torna crucial a implementação de uma gestão por competências, como forma de diferenciação entre os candidatos. Conforme esclarecem Brandão e Guimarães (2001), uma gestão direccionada para as competências, baseia-se no mapeamento, aquisição, desenvolvimento e avaliação do conjunto de competências essenciais ao alcance dos

objetivos organizacionais. No decorrer deste processo, a fase referente ao mapeamento de competências torna-se bastante importante, uma vez que dela decorrem as fases seguintes.

O mapeamento de competências permite reconhecer as competências necessárias ao exercício de determinado posto de trabalho, assim como as competências que o colaborador deve deter. Uma definição de competências claras auxiliará o gestor no momento da atribuição de responsabilidades, garantindo assim, uma produtividade semelhante a outros colaboradores. Schwarz e Haber (2006), atribuem benefícios positivos, tanto para a empresa como para o colaborador. Assim, torna-se claro a importância e eficiência do mapeamento de competências no conhecimento e planeamento de ações organizacionais que conduzam a resultados positivos e benéficos para o sucesso das empresas. Por outro lado, ao selecionar as competências de determinado posto de trabalho e a sua relação com o futuro colaborador, consegue-se adquirir um conhecimento da situação atual da organização e fazer uso do mesmo para o alcance de objetivos futuros.

No capítulo seguinte, pretendemos explicar o papel que as novas tecnologias podem ter em organizações de cariz social e de que forma podem as mesmas contribuir para a concretização da sua missão.

CAPÍTULO 3. OS SISTEMAS DE APOIO À DECISÃO

Da análise à empregabilidade de pessoas com deficiência ou incapacidade, torna-se premente edificar uma estratégia que suporte, apoie e agilize o processo de inserção de PCDI no mercado de trabalho. É neste contexto que emergem os SAD - Sistemas de Apoio à Decisão que iremos abordar no decorrer deste capítulo.

3.1. Conceito dos SAD

Tomar decisões é algo complexo no contexto organizacional e representa um dos maiores desafios para os gestores, uma vez que afetam diretamente a sobrevivência da empresa e a vida das pessoas que está direta, ou indiretamente, ligadas a ela. De acordo com Pereira e Fonseca (1997), a palavra decisão é formada pelo prefixo *de* (prefixo latino, com o significado de parar, extrair, interromper), que se antepõe à palavra *caedere* (que significa cindir, cortar). Assim, a palavra decisão significa “parar de cortar” ou “deixar fluir”. A decisão consiste numa escolha entre duas ou mais alternativas, as quais podem representar

diferentes categorizações, diferentes hipóteses de um determinado contexto, etc..., e que precisa de ser tomada sempre que estamos perante um problema.

A informação é algo que se deseja obter e se está disposto a pagar por ela; não é tangível e nem mensurável, mas é um produto valioso no mundo contemporâneo, porque proporciona poder (Gates, 1995). Através da busca da informação, é possível alcançar um melhor suporte decisório. Assim, torna-se imprescindível a utilização de ferramentas que, de alguma forma, ajudem no processo decisório através do levantamento de informações rápidas, úteis e compreensíveis.

Os Sistemas de Apoio à Decisão, também conhecidos por Sistemas de Suporte à Decisão, tiveram o seu início entre os anos de 1959/60, como consequência dos estudos teóricos realizados no *Carnegie Institute of Technology*, sobre o processo de resolução de problemas humanos e tomada de decisão organizacional, bem como, de um trabalho sobre sistemas de computador interativo na *Massachusetts Institute of Technology*, no ano de 1960 (Klein & Methlie, 1995). Contudo, o conceito foi manifesto apenas no início do ano de 1970 (Bui, 1987), originário dos sistemas de informação já existentes naquela altura, mas que apenas consentiam o armazenamento de grandes quantidades de dados e sem interação do utilizador.

De acordo com Marakas (2003), as primeiras definições do conceito de SAD surgem da escrita de dois artigos. O primeiro artigo intitulado “Models and Managers: The Concept of a Decision Calculus”, escrito por Little (1970), definia SAD como um conjunto de procedimentos de processamento de dados e julgamentos que ajudavam os gestores nas tomadas de decisão. O segundo artigo, intitulado “A Framework for Management Information Systems”, escrito por Gorry e Scott Morton (1971), explicava que o SAD consistia num sistema que apoiava os gestores responsáveis por tomar decisões, em situações não estruturadas, através do uso de dados e modelos. A união dos recursos do computador aos recursos intelectuais dos humanos permitiu melhorar significativamente a qualidade das decisões tomadas.

Com o decorrer dos anos, a definição de SAD foi sofrendo pequenas modificações em detrimento da sua evolução e aplicação. Os sistemas de apoio à decisão, que representam apenas uma das categorias dos sistemas de informação, foram desenvolvidos com o objetivo de apoiar as atividades da gestão do conhecimento, como resultado do problema surgido nas empresas com o tempo despendido para análise e processamento dos dados armazenados. Desta forma, estes sistemas são considerados, por vários autores, como instrumentos facilitadores de inovação e criatividade, inteligência e aprendizagem nas organizações da era

pós-industrial, mas de forma alguma, são, por si só, capazes de superar a interpretação humana e de tomar decisões.

Os primeiros sistemas computacionais para suporte à decisão foram desenvolvidos por colaboradores da própria empresa ou por terceiros, tendo como função auxiliar a resolução de problemas específicos da organização. Com a crescente globalização das organizações, o conhecimento torna-se o principal fator capaz de diferenciar as organizações, uma vez que a partir dele são criadas estratégias que se tornam vantagens competitivas. Assim, foi necessário melhorar os SAD's tradicionais, por forma a garantir um maior armazenamento de informações.

Os SAD's são Sistemas Inteligentes que tomam decisões baseadas em informações do intelecto humano e em experiências individuais armazenadas em bases de dados. Estes sistemas têm o objetivo de auxiliar os decisores na tomada de decisão, permitindo a aquisição de conhecimento resultante da manipulação dos dados, tornando-se uma mais-valia para os processos de tomada de decisão dentro das organizações.

3.2. Aplicabilidade dos Sistemas de Apoio à Decisão

Desde o seu aparecimento até à atualidade, os SAD têm transparecido uma rápida evolução. A sua aplicação em áreas tão distintas do nosso quotidiano tem permitido comprovar a sua eficácia no seio das organizações. Os estudos sobre o tema, assim como os seus contributos, começam a ganhar destaque numa Era em que o conhecimento se torna a pedra basilar de qualquer organização.

A agricultura, ambiente, saúde/medicina, sector fabril e o apoio organizacional representam algumas das áreas onde foram introduzidos e adaptados, com sucesso, SAD's (Marakas, 2003). Embora a lista de investigações relacionados com SAD's seja extensa, optámos por escolher um estudo de caso que relata uma situação bem-sucedida de aplicação destes sistemas.

Num estudo realizado por Teixeira, Soares, Ferreira e Pinto (2012), acerca dos contributos que os sistemas de apoio à decisão trazem para o exercício de enfermagem, foram perentórios ao afirmar que os SAD's “contribuem favoravelmente para a segurança dos clientes, suporte à tomada de decisão dos enfermeiros na sua prática clínica e melhoria da qualidade dos cuidados” (Teixeira et al., 2012, p. 63). Este estudo foi realizado com base na análise de um conjunto de artigos científicos, publicados entre Janeiro de 2004 e Junho de 2011, nos idiomas de português, espanhol e inglês. Os resultados obtidos confirmam que os

sistemas de apoio à tomada de decisão são eficazes, tendo maior destaque as áreas de segurança de clientes e suporte de enfermeiros.

O sucesso da implementação destes sistemas na resolução dos mais variados tipos de problemas tem sido recorrente ao longo dos anos.

O excesso de informação que acumulamos ao longo dos anos, afeta e dificulta cada vez mais as nossas escolhas (Toffler, 1984). Segundo Marakas (2003), em média, por cada ano, uma pequena/média empresa duplica a informação que detém, constituindo-se assim um problema de sobrecarga de informação. Da incapacidade de analisar a totalidade da informação armazenada, surge a necessidade de implementar sistemas que, baseados num conjunto de critérios, permitam apoiar os decisores nas suas escolhas. Por sua vez, o sucesso na resolução dos problemas é condicionado pelas nossas escolhas.

No encontro deste capítulo, pretendemos analisar, de que forma poderá um SAD trazer vantagens na gestão da informação acumulada por um departamento responsável pela inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho e, conseqüentemente, no apoio às decisões a serem tomadas no momento da escolha do posto de trabalho mais adequado ao candidato.

CAPÍTULO 4. METODOLOGIA - ESTUDO DE CASO

A decisão associada à escolha metodológica de que este seria um estudo de caso, realizou-se no início desta investigação. Conforme referido anteriormente, a oportunidade de estágio na ARCIL e a constatação da relevância dos desafios e necessidades que fomos progressivamente identificando, tornaram-se decisivos na escolha da metodologia de investigação a aplicar. Assim, após a revisão de literatura efetuada nos capítulos anteriores, que se mostrou essencial no desenvolvimento desta investigação e, foi decisiva, na definição do caminho que teríamos que percorrer no sentido de alcançar o objetivo deste estudo, apresentaremos em seguida o estudo de caso e, a metodologia que entendemos ser a mais adequada na recolha e análise dos resultados desta investigação.

4.1. Apresentação do Estudo de Caso

A ARCIL surge num contexto pós-revolucionário, em paralelo com o movimento de defesa do direito à igualdade de oportunidades educacionais que lutava pela criação de aulas de ensino especial, como forma de garantir o acesso e o cumprimento da escolaridade obrigatória para todas as crianças, assim como a intervenção especializada para as crianças

com deficiência. Apesar de todas as dificuldades inerentes aos contextos socioeconómicos e políticos da época, em Fevereiro de 1977, começam a ser apoiadas 46 crianças. Com o passar dos anos, esta instituição foi crescendo e ampliando o leque de respostas sociais ao dispor da comunidade, sendo que em 1993 modifica a designação “criança” para “cidadãos”, passando a designar-se Associação para a Recuperação de Cidadãos Inadaptados da Lousã.

A ARCIL visa responder às diferentes necessidades dos seus clientes através de um vasto conjunto de respostas sociais que asseguram a promoção e o acompanhamento dos serviços de reabilitação, formação, emprego e alojamento a crianças, jovens e adultos, com deficiência ou incapacidade (vários tipos e graus de deficiência, doença mental, risco ou exclusão social). Esta instituição é a única na Lousã, capaz de dar resposta a este público-alvo. A sua sede fica no Centro D. Emília de Carvalho, Cabo do Soito, na Vilã da Lousã, distrito de Coimbra. A missão, visão e valores representam o porquê da sua existência, as suas aspirações para o futuro bem como os seus compromissos e princípios éticos (Anexo A).

No sentido de promover a autonomia, inclusão e igualdade de oportunidades das PCDI, a ARCIL tem vindo a criar um conjunto de respostas que visam essencialmente o desenvolvimento das competências técnicas e transversais dos seus clientes. Nesta continuidade, nasce, em parceria com o Instituto de Emprego e Formação Profissional, o programa do Centro de Recursos Local (CRL). O CRL é um projeto que consiste no apoio especializado aos serviços de emprego da Lousã e Arganil e visa dar apoio técnico a jovens e adultos no processo de colocação no mercado de trabalho e após colocação. Os destinatários deste projeto são, na sua maioria, jovens e adultos com deficiência e/ou incapacidade inscritos ou encaminhados pelos centros de emprego das localidades acima referidas, que se encontrem, no momento, desempregadas ou, por outro lado, que pretendam mudar de emprego. O CRL encarrega-se também do apoio a entidades empregadoras que tencionem recrutar colaboradores com deficiência ou incapacidade ou, por outro lado, que tenham ao seu serviço pessoas com essas características.

A intervenção do CRL faz-se essencialmente em três áreas complementares: Informação, Avaliação, Orientação para a Qualificação e o Emprego (IAOQE), Apoio à Colocação (AC) e Apoio Pós Colocação (APC). O IAOQE (duração de 4 meses) apoia pessoas com idade superior a 15 anos, com percursos de insucesso escolar, que se debatem com dificuldades de acesso ou manutenção de emprego. É ainda nesta área que com ajuda de mediadores para o emprego, o candidato é avaliado e acompanhado no sentido de definir o seu projeto de vida. O AC (duração de 6 meses) promove a mediação entre o candidato, as empresas e as ofertas de emprego disponíveis, no sentido de integrá-lo no mercado de

trabalho e, desta forma, atualizar as suas competências socioprofissionais. Esclarece as empresas das vantagens da contratação de pessoas com deficiência ou incapacidade, bem como dos apoios existentes, aludindo para a sua responsabilidade ética e social. O APC promove a manutenção do emprego por um período de 12 meses, por intermédio da ajuda no processo de ambientação às condições de acessibilidade, ao posto de trabalho e à empresa através da mediação e resolução de conflitos. As pessoas encaminhadas pelos centros de emprego referidos e/ou inscritas no CRL podem ser alvo de intervenção nas três áreas, iniciando pelo IAOQE, AC e APC, ou, dependendo do objetivo da inscrição, iniciar pelo AC.

Após algumas reuniões, verificamos a existência de algumas lacunas ao nível dos sistemas de informação e consequente gestão dos processos. A informação existente em suporte digital é abundante, sendo essencial o auxílio de uma ferramenta que sirva de suporte à tomada de decisão e que permita definir prioridades no tratamento dos recursos, sem esquecer a concretização da missão da ARCIL. Assim, no sentido de dar continuidade ao nosso trabalho, realizámos uma pesquisa de campo e apresentaremos de seguida os resultados.

4.2. Pesquisa Qualitativa

Após a conclusão da apresentação da organização objeto do estudo de caso, pretende-se com este capítulo definir a problemática a qual queremos dar resposta, através do estudo da implementação de um SAD que auxilie a equipa técnica do CRL na procura de emprego para PCDI, fundamentando e concretizando a nossa investigação através da aplicação de um procedimento metodológico que permita explicar de que forma estes dois constructos se podem relacionar.

Neste estudo optou-se por recorrer ao método de pesquisa-ação, por considerarmos ser este o melhor instrumento para encontrar respostas mais concretas para as questões levantadas pelo nosso problema.

Segundo Freixo (2009), esta metodologia permite ao investigador, não só avaliar, mas também observar, interpretar e descrever a questão. Nesta perspetiva, Dick (2000), acrescenta que a perceção plena da questão, adquirida através da investigação, apoia a concretização de uma ação útil na consecução da mudança de uma comunidade, organização ou programa. Cembranos, Montesinos e Bustelo (1997), por sua vez, concluem que a finalidade desta metodologia é a “superação da realidade”, isto é, permite melhorar a prática através da mudança e, a partir da consequência dessas mudanças, fortalecer a aprendizagem. Reforçando

a ideia, Ventosa Pérez (1996), relata que esta metodologia, de cariz qualitativo, se caracteriza por ser um sistema aberto e continuado, que possibilita a reflexão crítica da ação.

Sendo o nosso propósito, a melhoria da prática existente no CRL através da mudança e, claro, do envolvimento de todos os elementos da equipa técnica, alienado ao propósito da melhoria contínua dos resultados, e por ser esta a finalidade da metodologia investigação-ação, a nossa escolha recaiu sobre a mesma. Entenda-se, contudo, que esta técnica de pesquisa funciona de modo semelhante ao método de investigação quantitativo, com a diferença de que a recolha dos dados é feita sem recurso de escalas numéricas, não havendo a possibilidade de uniformizar comportamentos (Hernández, Fernández & Baptista, 2006).

Torna-se assim claro, que esta metodologia admite uma intervenção que pode ser positiva tanto para a organização objeto de estudo, como para a comunidade em geral e, naturalmente, para nós já que a aprendizagem proporcionada por esta metodologia possibilita a compreensão e vivência do problema. A metodologia aplicada permitiu-nos aprofundar o conhecimento sobre o objeto de estudo, através do contacto direto e interativo com a equipa técnica responsável pelo departamento de recursos local da ARCIL.

De acordo com Tripp (2005), a metodologia pesquisa-ação baseada na solução de problemas, segue quatro fases cíclicas: reconhecimento do problema, planeamento da solução, implementação e avaliação da eficácia da mesma.

Assim, e de acordo com as quatro fases referenciadas por Tripp (2005), foi identificado o problema no âmbito do estágio curricular realizado na instituição alvo de estudo. Para a fase de planeamento da solução foram realizadas um conjunto de reuniões com alguns dos elementos da equipa, tais como, coordenador técnico, técnicos de integração laboral, técnicos de acompanhamento e formação em empresa, técnicos de serviço social, psicólogos, entre outros elementos da equipa, tendo como finalidade a recolha de um conjunto de indicadores acerca do estudo de caso, bem como a definição dos objetivos estratégicos traçados para os próximos anos. Estas reuniões de carácter informativo permitiram-nos investigar com maior profundidade e clareza tanto os pontos fortes que devem ser mantidos como as complexidades que o centro de recursos tem e que devem ser melhorados no sentido de agilizar o trabalho do CR. O final da segunda fase traduziu-se num conhecimento acentuado do problema em estudo, sendo de grande importância para o delineamento da fase seguinte. A terceira e quarta fase proposta por Trip (2005), respetivamente implementação e avaliação foram aplicadas após o desenvolvimento do protótipo de um SAD adaptado às necessidades do CRL, elaborado de acordo com os dados recolhidos na primeira e segunda fase.

4.3. Instrumento e Procedimento Utilizado

A recolha dos dados foi realizada após o período de estágio, sendo o nosso principal interesse a aquisição de elementos descritivos e não instrumentos estatísticos de análise, uma vez que o nosso principal objetivo se foca no desenvolvimento de um sistema adaptado a uma situação específica de uma OSFL.

O guião da entrevista é resultado de elaboração própria, tendo sido construído especificamente para o levantamento da informação e respetiva problemática que queríamos analisar (Anexo B1).

Optou-se por entrevistas do tipo semiestruturadas, já que pretendíamos ter uma linha orientadora mas que não fosse impeditiva da formulação de novas questões que pudessem surgir no seguimento das respostas rececionadas. De um modo geral, este tipo de entrevistas é mais flexível e possibilita a recolha de um conjunto de informações mais aprofundadas sobre o objetivo definido (Aires, 2011). A elaboração do guião da entrevista que serviu de suporte, foi repartido em três grupos, que consideramos essenciais para a avaliação da necessidade de um sistema de apoio à decisão e que passamos a descrever:

Grupo I: Contextualização do objeto de Estudo. Adquirimos informações acerca do funcionamento geral do Centro de Recursos Local, medidas existentes, apoios do estado à inserção no mercado de trabalho e processo de inserção. Conhecemos, na sua maioria, as entidades e órgãos estatais envolvidos neste processo, bem como o número de recursos humanos disponíveis no departamento. Obtivemos ainda informação acerca das dificuldades inerentes a todo processo, nomeadamente falta de recursos humanos, informáticos e financeiros adequados à melhoria do serviço.

Grupo II: Conhecimentos Gerais sobre Sistemas de Informação. Neste grupo, foi-nos possível averiguar o conhecimento dos membros do CRL ao nível dos sistemas de informação. Assim, obtivemos informação sobre os sistemas de apoio informático utilizados pelo CRL bem como as vantagens e desvantagens do uso dos mesmos. Após o que foi apresentado, o *layout* do nosso programa.

Grupo III: Avaliação do Sistema de Informação apresentado. Este grupo forneceu-nos feedback acerca do sistema apresentado, bem como possíveis melhorias à padronização do mesmo. Tentámos perceber de que forma o mesmo poderia ser considerado uma mais-valia para o CRL.

As entrevistas realizaram-se na sede da instituição, no gabinete do centro de recursos, tendo sido os entrevistados previamente informados da privacidade e confidencialidade das

mesmas. Após autorização dos inquiridos, as entrevistas foram gravadas em formato áudio. Importa salientar que as entrevistas, bem como as reuniões, foram realizadas com o conhecimento e consentimento da direção da ARCIL após apresentação do propósito do estudo, assim como a garantia da confidencialidade dos atores e das respetivas respostas. Tendo em conta o número diminuto de colaboradores, a problemática de acesso e o tempo reduzido dos mesmos, apenas nos foi possível a recolha de uma entrevista conjunta. Fontana e Frey (1994), defendem que a entrevista grupal é uma opção viável na investigação qualitativa, permitindo uma grande economia de tempo, maior quantidade e diversidade de informação e a recolha de respostas mais elaboradas.

A recolha dos dados para análise dos objetivos do estudo de caso foi realizada através da transcrição integral da entrevista gravada (Anexo B2). A codificação utilizada para identificar a intervenção de cada um dos três entrevistados foi: Coordenador Técnico (CT), Mediador para o Emprego 1 (ME 1) e Mediador para o Emprego 2 (ME 2), uma vez que a nossa intenção se prende com a análise do programa pelo qual são responsáveis e não pela sua vertente pessoal. Justificamos as incoerências gramaticais presentes na transcrição em anexo (Anexo B2), pela escolha de manter o padrão de linguagem utilizada pelos entrevistados, garantindo o envolvimento de cada um, bem como a sua marca pessoal. As reticências existentes simulam os momentos de pausa dos entrevistados.

Como forma de complementar as informações recolhidas, optou-se por recorrer à análise documental da própria instituição, selecionando as que se enquadravam no âmbito deste estudo. Importa enfatizar que os entrevistados não tiveram acesso a nenhum guião exemplo da entrevista, nem tão pouco foram informados acerca do teor das perguntas, o que garantiu a autenticidade e a espontaneidade das mesmas, refletindo a sua perceção real do objeto de estudo (Aires, 2011).

Com o intento de melhor interpretar os dados recolhidos e verificar em que medida os objetivos deste estudo foram ou não alcançados, iremos, no capítulo seguinte, apresentar os resultados.

CAPÍTULO 5 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Bardin (1994), refere que uma análise de conteúdo tem subjacentes três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. Posto isto, e, tendo sido já realizada a fase um: pré-análise e a fase dois: exploração da material, traduzida na transcrição

e análise das entrevistas passa-mos a abordar a terceira e última fase proposta pelo referido autor: o tratamento dos resultados.

Assim, o principal objetivo do primeiro grupo de questões foi perceber, *aos olhos de quem lá trabalha*, a realidade do CRL da ARCIL, bem como aferir a necessidade de implementação de um sistema de informação, mais concretamente, um sistema de apoio à decisão que possa ajudar a agilizar todo o processo de inserção dos clientes no mercado de trabalho, minimizando tempos de espera, mapeando competências (técnicas e comportamentais), de forma a contribuir para uma melhor definição do perfil dos candidatos e, consequentemente, o alinhamento com as exigências/características das funções.

Neste sentido, iremos apresentar as questões, bem como a sua análise, recorrendo, a citações da entrevista. Através das questões realizadas, conseguimos perceber a realidade, os objetivos, as prioridades para um futuro próximo, assim como as principais barreiras à concretização dos objetivos supracitados.

5.1. Grupo I: Contextualização do Objeto de Estudo

O primeiro grupo de perguntas pretendia investigar o conceito do CRL e avaliar a perceção dos entrevistados em relação ao contributo deste serviço para a concretização da missão da ARCIL.

A resposta a esta questão foi unânime, tendo a mesmo ressaltado claramente o envolvimento da equipa técnica no alinhamento da missão da ARCIL face aos objetivos estratégicos do departamento do CRL. À semelhança do que já tínhamos constatado, a equipa técnica demonstrou uma sólida compreensão das ações que contribuem para o sucesso do CRL, bem como a preocupação na concretização das mesmas, muitas vezes desencadeada pela falta de meios, serviços e/ou recursos humanos:

(...) o que nós fazemos aqui é trabalhar em parceria com organismo estatal, neste caso, o Centro de Emprego, através de dois serviços de emprego da Lousã e de Arganil, recebendo um conjunto de pessoas com deficiência e/ou incapacidade que necessitam de colocação em mercado normal de trabalho (...) tentarmos acompanhar o maior número de pessoas possível que estão previstas em candidatura e, por vezes, até excedermos um pouco, ou seja, nós conseguimos passar o limite; por exemplo, se tivermos 100 pessoas, somos capazes de acompanhar 120 ou 130. (...) O

que pretendemos para 2015 é entrar no mercado com fins lucrativos, pois andamos muito à volta do mercado social e do emprego apoiado. Nesse sentido, temos que reunir e tentar perceber como iremos chegar lá tecnicamente. (CT)

A clarificação da resposta com relação à missão da ARCIL, constitui-se como fator principal e fundamental no planeamento da nossa solução. A partir dela, foi possível analisar a coerência entre as metas alcançadas e as futuras, os processos, os recursos existentes, os serviços de suporte bem como as expectativas individuais que acabaram por se revelar significativamente semelhantes.

No que concerne à questão da empregabilidade de PCDI, verifica-se que o estado delegou essa função nas IPSS indo de encontro a Soares et al. (2013), quando o mesmo refere que as IPSS preenchem as lacunas do Estado e do mercado, 1º e 2º sector respectivamente.

Enaltece-se a importância que os centros de reabilitação têm na vida das PCDI, sendo detentores de um conjunto de respostas capazes de promover a inclusão em variadíssimas áreas tais como o trabalho, a sociedade e a educação, tal como refere Correr (2000).

Comprova-se que o CT corrobora da mesma opinião que Franco et al. (2005), quando refere que a inserção de pessoas com deficiência ou incapacidade é feita na sua maioria em empresas sociais, contudo, menciona querer promover uma mudança nesse sentido. Todavia, sem desmerecer o objetivo do departamento que consiste em alargar a inserção de PCDI ao mercado normal de trabalho, importa destacar a importância que as empresas sociais continuam a ter na resposta a situações de desemprego, tal como referiu Quintão (2008).

A segunda questão permitiu-nos compreender o processo, desde a chegada da candidatura, até à sua inserção no mercado de trabalho, bem como as três medidas existentes no CRL. Esta questão foi respondida individualmente pelos três entrevistados, de acordo com as medidas que cada um explora. O Coordenador Técnico referiu a existência de três medidas de apoio que se complementam: IAOQE – Informação, Avaliação e Orientação para a Qualificação e o Emprego; AC - Apoio à Colocação; e APC – Apoio Pós Colocação. Cada membro da equipa técnica é responsável por uma medida: o Coordenador Técnico acumula funções com a responsabilidade do serviço de IAOQE, o Mediador para o Emprego 1 o AC, ficando o APC a cargo do Mediador para o Emprego 2, garantindo assim uma continuidade dos serviços. Foi ainda referido pelo CT que, maioritariamente, o centro de emprego encaminha as pessoas para o IAOQE, sendo depois dada continuidade do processo pelo CR, mediante uma avaliação prévia que define em que medida se insere o cliente. No que

concerne ao IAOQE, tem uma duração máxima de 4 meses, enquanto o AC é de 6 meses e o APC de 12 meses.

Primeiro, a pessoa entra no centro de recursos através da sua inscrição, ou encaminhada pelo centro de emprego para uma das três medidas disponíveis do IAOQE, AC e APC, contudo, maioritariamente, vem encaminhada para o IAOQE e depois, aqui, no centro de recursos, nós fazemos avaliação e se a pessoa reuniu um conjunto de requisitos para a colocação em mercado normal de trabalho, então passa para a medida apoio à colocação, onde é feita uma prospeção, é feito um trabalho de balanço de competências com as pessoas e, a partir daí passa a emprego. Se passar para emprego, o que não acontece com todos, há um acompanhamento pós colocação que é feito pela Beatriz. (CT)

Esta resposta permite ainda perceber que, na globalidade, todo o trabalho relacionado com a inclusão da PCDI é executado pela equipa técnica do centro de recursos. Ao estado, aqui representado pelo IEFPP, cabe, apenas, o papel de reencaminhar o cliente para o CRL. O processo aqui descrito, serviu também para compreender em que fases deve incidir o SAD por forma a permitir agilizar o processo dentro dos prazos estabelecidos.

Por último, realizámos um conjunto de questões, não totalmente descritas no guião, que permitiram recolher dados sobre as dificuldades e/ou barreiras sentidas pelos recursos humanos do CRL na inserção de PCDI no mercado normal de trabalho. A sustentabilidade marca o discurso do coordenador técnico:

(...) neste momento, não é sustentável, com a equipa que temos, devido à falta de recursos humanos, acompanhar mais candidaturas. (...) Um exemplo muito claro é a falta de um psicólogo que nos consiga dar resposta às solicitações. Neste momento, temos apenas mais 70 horas de apoio de psicologia, até Dezembro, nas três medidas que trabalhamos, e constatar que só para avaliações iremos ultrapassar esse valor... Isto prevê que, neste momento, não vamos conseguir dar apoio a um conjunto de pessoas. (CT)

É fundamental referir que de acordo com Ferreira (2012), destaca-se a que a ARCIL, à semelhança de outras OSFL, denota falta recursos, tendo a necessidade de desenvolver estratégias que lhes permitam retirar o máximo de partido dos recursos existentes, deixando de lado os limites da sustentabilidade. Compreendemos a necessidade urgente de organizar o tempo disponível, por forma a garantir um serviço igualitário para todos os clientes. A revisão de literatura remete-nos para a vantagem da utilização de SAD's em variadíssimas áreas, assim como a sua eficácia na organização e consequente redução do tempo despendido em processos de tomada de decisão. O dilema existente nesta resposta confirma a necessidade de ferramentas tecnológicas capazes de armazenar, processar e distribuir informações capazes de apoiar, orientar e gerir os processos de decisão (Laudon e Laudon, 2007). Teixeira et al. (2012), confirma que os SAD's são eficazes quando a informação por trás de todo o processo é corretamente inserida.

Contudo mais barreiras foram identificadas e corroboradas pelos três entrevistados:

A primeira dificuldade prende-se com o tempo limitado que temos, em cada medida, para trabalhar com eles: IAOQE - Informação, Avaliação e Orientação para a Qualificação e o Emprego têm apenas 4 meses; AC – Apoio à Colocação, têm 6 meses; e APC – Apoio Pós Colocação, 12 meses. (ME1)

(...) as empresas que existem já não têm capacidade de absorver mais pessoas e, quando existe um emprego, normalmente a opção não é para pessoas com deficiência e/ou incapacidade, infelizmente. (CT)

(...) as medidas de emprego apoiado não são muitas, e não existe uma grande diferenciação entre as medidas para pessoas ditas sem deficiência e com deficiência. (ME1)

Com as respostas recolhidas neste grupo, conseguimos compreender o enquadramento atual do CRL e, consequentemente, aferir a importância que as questões relacionadas com a legislação específica do programa têm no trabalho da equipa técnica.

Outra das grandes dificuldades, segundo refere o coordenador técnico, prende-se com a dificuldade das empresas em contratar mais pessoas indo de encontro ao que Aranha (2000), defende quando alega que o atual contexto económico que se impõem e que se traduz na falta de oportunidades de emprego.

Neste seguimento, o MD1 acrescenta ainda a carência de medidas de apoio que sustentem a empregabilidade de PCDI. Portugal não tem legislação que force as empresas a contratarem pessoas com deficiências ou incapacidades, à semelhança de outros países e para agravar, como confirma Gonçalves e Nogueira (2012), ainda existem muitas barreiras e preconceitos impeditivas à contratação de PCDI, daí os empresários darem preferência à contratação de pessoas sem deficiência.

Com o objetivo de analisar o lado mais técnico e funcional do departamento, nomeadamente com relação aos recursos matérias existentes foi necessário a introdução de outro grupo de perguntas.

5.2. Grupo II: Conhecimentos Gerais sobre Sistemas de Informação

Atualmente, uma empresa, seja ela de cariz social ou não, não funciona sem informação, sendo este um importante recurso que deve ser gerido com relevância para apoiar a política global dos projetos, na medida em que o conhecimento articulado ajuda os colaboradores a tomar decisões e a formar uma imagem da organização. Sendo de grande importância para a divulgação do trabalho realizado assim como da própria organização.

Neste contexto, surge a necessidade de averiguar, com este grupo de questões, de que forma a equipa técnica gere a informação e, se, de alguma forma, essa gestão implica a qualidade e rapidez do serviço. Através dos contributos dos entrevistados, foi-nos possível entender de que forma a ausência de soluções adequadas influencia a qualidade do serviço:

(...) o grande problema do centro de recursos é exatamente nós termos muitos suportes de informação para conseguirmos fazer gestão da informação, para conseguirmos cumprir com prazos, não nos esquecermos de ninguém, etc. (...) eu aqui, com o Access, ainda me vou baralhando, porque está muito confuso, é demasiada informação para trabalhar e, sempre que preciso, tenho que acrescentar mais um campo, e isto não é bom. (...) No meu caso, enquanto coordenador geral, tenho uma dificuldade muito grande em ter uma visão geral de todos os clientes que são apoiados por medida (...). (CT)

Da anterior resposta justifica-se entender a problemática relacionada com a gestão de informação do CRL, validando a resposta através da afirmação de Gates

(1997), quando refere que a informação é um produto valioso e que proporciona poder. Adicionalmente a dificuldade que o CT tem em gerir a informação vai de encontro a Toffler (1984), quando o mesmo refere que a o excesso de informação acumulada, afeta e dificulta as nossas escolhas.

Outro problema com que nos debatemos é que agora a base de dados é tão grande, que para ver horas que foram feitas para estágios, apoios de psicologia, etc., já me perco. Perco-me para chegar à informação. (...) cada vez mais precisávamos de uma plataforma onde pudéssemos introduzir os dados, fazer relatórios que entendêssemos que precisamos. (CT)

Através dos esclarecimentos dados neste grupo de questões, foi possível identificar dois aspetos pertinentes que ajudam a clarificar a importância do nosso estudo: o elevado volume de dados e a consequente dificuldade no controle e gestão dos mesmos.

O Coordenador Técnico refere que cada membro da equipa técnica tem o seu próprio suporte de informação, o que dificulta o acesso aos dados gerais. O MD1 é a favor de um sistema único, capaz de relacionar os dados e extrair informação pertinente. Já o MD2 reforça a repetição da informação como grande entrave.

Com o intuito de auscultar o nível de informação dos entrevistados relativamente ao conceito de sistemas de apoio à decisão, colocámos algumas questões sobre o tema, tendo sido evidente a compreensão entre o que existe e o que poderia existir, bem como a simplicidade em admitir a falta de conhecimento e de recursos financeiros para implementar melhorias a esse nível.

O que nós conseguimos fazer, fizemos. A partir daqui, necessitamos de alguém que tenha conhecimentos técnicos e, com base no que já fizemos e construímos, e com base nas luzes que nós temos, possa construir um sistema de informação. (CT)

A equipa técnica do CRL é perentória e humilde ao confirmar a dificuldade em melhorar a gestão da informação, contudo, importa salientar, que foi perceptível o envolvimento e esforços para a melhoria contínua dos suportes necessários ao desempenho

do seu trabalho. Este empenhamento pode, porém, acarretar uma mais-valia para a organização. (Barros & Gontijo, 2005).

Constatámos, que tal como já esperávamos, impera a necessidade de um sistema de apoio à decisão que armazene, interligue, processe e distribua a informação destinada a apoiar a equipa nas suas tomadas de decisão (Laudon e Laudon, 2007).

5.3. Grupo III: Avaliação do Sistema de Informação Apresentado

O terceiro e último grupo de questões foram colocados após a apresentação do sistema de apoio à decisão proposto por nós, tendo como principal objetivo avaliar a opinião dos entrevistados quanto à viabilidade da SAD. Todo o processo inerente ao desenvolvimento do SAD encontra-se em anexo (Anexo C).

O CT, quando questionado acerca da viabilidade deste sistema de apoio à decisão refere:

Se tivéssemos realmente uma plataforma desta natureza, seria excelente, porque o simples facto de dar a conhecer a plataforma e experimentar com as empresas através, por exemplo, do preenchimento de uma oferta de trabalho, mostra o nosso trabalho e prospeção na procura de emprego. Seria um trabalho de divulgação que poderia ser bastante vantajoso. (CT)

Eu acho que é útil e é uma ideia boa. Ajuda a divulgar o centro de recursos; isso é bom para a ARCIL e pode colmatar a uma necessidade nossa e das empresas. (MD1)

Muitas vezes, procuram-nos, porque já têm colaboradores com deficiência e estão satisfeitos, e procuram outras pessoas semelhantes com determinadas competências profissionais, pessoais e técnicas para outra vaga. E, procurando na plataforma, iríamos, sem dúvida, integrá-lo mais cedo. (MD2)

Eu acho que iria melhorar, nem imagina o quanto; se a plataforma estivesse acessível a todas as pessoas envolvidas, e cada uma pudesse colocar, em cada cliente, a sua informação específica, nesse sentido,

diminuiria o tempo que gastamos em reuniões para transmissão e troca de dados e informações. E iria acabar com a duplicação dos dados, que é um problema que nós temos. (CT)

Foi igualmente observado, pelos três entrevistados, que a implementação da SAD poderia ser benéfica e promotora do trabalho desenvolvido pelo CRL nas empresas. O CT reconheceu que a SAD facilitaria a difusão da informação pelos vários técnicos de outros sectores acoplados ao CRL. As informações referentes a cada cliente seriam guardadas no sistema e poderiam ser consultadas a qualquer momento, desde que houvesse acesso à internet.

Para validar as respostas dos colaboradores, refiro Marakas (2003), que nomeou várias áreas, nomeadamente, o apoio organizacional onde os SAD's foram introduzidos e adaptados, tendo-se revelado uma mais-valia, já que permitem aquisição de conhecimento resultante da manipulação da informação.

No que concerne ao MD1, este refere que o sistema, tal como foi apresentado, já se tornaria uma mais-valia para agilizar o trabalho. O MD1 partilha da opinião do coordenador técnico, quando este refere que o sistema poderia ser um ótimo potenciador da divulgação do CRL e, consecutivamente, da ARCIL.

Na perspetiva do MD2, este sistema ira permitir aceder mais rapidamente a perfis de clientes com competências profissionais, pessoais e técnicas para ocupação de determinado posto de trabalho facilitando a inserção dos mesmos. Assim, do discurso dos três entrevistados, depreende-se que o SAD pode ser utilizado como instrumento de apoio à eficácia dos objetivos propostos para 2015, assim como ajudar na promoção da instituição (Monteiro, 2010). De igual modo, também Andrade e Franco (2007), referem que a utilização de novas tecnologias como estratégia garante uma maior visibilidade e notoriedade na sociedade.

De acordo com a análise de resultados, verifica-se a necessidade de organizar a informação acumulada durante anos pelo departamento de CRL, no sentido de se tornar uma mais-valia na concretização da sua missão para 2015. O resultado é a implementação de um sistema de apoio à decisão inserido numa plataforma *online*, que permita a mineração da informação essencial aos intervenientes no processo de empregabilidade, assim como a disponibilização da mesma para futuras consultas. Por outro lado, a implementação do sistema de apoio à decisão irá permitir às empresas contratantes ver e analisar os candidatos pelas suas competências técnicas e comportamentais.

Os clientes também serão beneficiados nesta plataforma através da clara identificação das suas competências técnicas e pessoais, requisitos que se encontram na ”*ordem do dia*” para a maioria dos gestores de RH. Neste sentido, confirmamos ser fundamental o desenvolvimento e implementação do sistema, por nós, proposto.

5.4. Diretrizes para Implementação do SAD

Sem prejuízo para da revisão de literatura que acompanha este estudo, podemos resumir o conceito de sistema de apoio à decisão (SAD) a um modelo de sistemas de informação que permite, com base em pesquisas de dados, auxiliar o utilizador no processo de tomada de decisão. Contudo, dado o seu carácter genérico, pode ser utilizado em outros contextos sem que isso comprometa o êxito dos resultados obtidos.

A principal característica de um SAD é a geração de conhecimento, fator primário de vantagem competitiva para qualquer área de intervenção, seja do mercado lucrativo, seja do mercado social. A geração de novos conhecimentos permite melhorar os serviços, assim como garantir a evolução dos mesmos.

Neste contexto, elaboramos um interface da SAD para inserção no mercado de trabalho de PCDI que tem como objetivos principais:

- Criar uma plataforma web acessível a todos os intervenientes no processo do CRL (mediadores para o emprego, psicólogos, técnicos de ação social, empresas parceiras, etc...);
- Permitir o acesso aos dados dos clientes inscritos em tempo real;
- Dinamizar o trabalho do CRL junto de empresas e eleitos locais
- Permitir a gestão e monitorização dos clientes inscritos

A realização do interface gráfico da SAD foi dividido em quatro fases distintas mas complementares:

Quadro 3. Fases de desenvolvimento do interface gráfico do SAD

Fases	Evidências organizacionais
Identificação do problema	Permitiu-nos um reconhecimento mais pormenorizado das reais dificuldades do departamento e consecutivamente da identificação do problema.
Proposta de resolução	Como forma de solucionar o problema e, propusemos uma sugestão de resolução. As sucessivas visitas ao CRL permitiram-nos perceber as reais necessidades do departamento e permitiram a criação de uma solução adaptada à imagem dos seus potenciais utilizadores.
Desenvolvimento	<p>Após algumas experiências iniciais, desenvolvemos, com recurso à ferramenta <i>Balsamiq</i>, os <i>mockups</i> dos ecrãs necessários e, com as interações possíveis de serem implementadas, conseguindo assim simular uma experiência o mais realista possível do que seria o nosso sistema de apoio à decisão (Anexo C).</p> <p>A base de dados foi projetada com a finalidade de guardar informação sobre os clientes (informações pessoais, tipos de deficiência, currículos, avaliação de competências, etc...), as empresas parceiras e as ofertas de emprego.</p> <p>Implementamos um algoritmo que baseado num conjunto de critérios dos clientes tais como: habilitações; idade; tipo de deficiência; etc..., e dos requisitos da oferta de emprego previamente introduzida pela empresa, irá devolver o conjunto de clientes em condições de ocupar o lugar.</p>
Avaliação.	Após a conclusão da fase anterior, demos início à avaliação da mesma por meio de uma entrevista ao coordenador e restantes colaboradores do departamento. Os resultados desta fase serão apresentados em pormenor no decorrer do capítulo 3 deste estudo.

CAPÍTULO 6. CONCLUSÕES

6.1. Conclusões do Estudo

A reta final do nosso estudo, demanda primeiramente, uma síntese de todos os aspetos analisados ao longo dos capítulos antecedentes que foram desenvolvidos com o pretexto de assentar acerca da necessidade de implementação de um sistema de apoio à decisão, que agilize todas as fases do processo de inserção no mercado de trabalho de PCDI no departamento do CRL da ARCIL.

Assim, as ideias principais retiradas da primeira parte do nosso estudo podem ser sintetizadas, da seguinte forma:

O estudo do terceiro sector, assim como da sua contribuição para a sociedade é um tema atual que tem merecido a atenção de muitos estudiosos da área. Por sua vez, os estudos sobre a empregabilidade de PCDI e o apoio recebido pelas OSFL tem-se igualmente expandido, sendo recorrente a ideia de inclusão social para a obtenção de uma vida autónoma e digna de direito.

O estado de arte confirma no entanto que, atualmente, o mercado social tem-se revelado uma grande fonte de empregabilidade, ao contrário do mercado normal de trabalho que cada vez tem mais dificuldades em recrutar pessoas devido à falta de visibilidade, informação, medidas de apoio e incentivo ao recrutamento de PCDI. De facto a legislação relativa aos incentivos à contratação de PCDI, por parte do estado são escassas e pouco benéficas para os empresários do mercado normal de trabalho, expressando uma total desadequação ao contexto económico vigente.

Na área dos Sistemas de apoio à decisão, confirmamos a sua eficiência na resolução de diversos problemas que envolvam a tomada de decisão, assim como a sua eficácia na aplicação prática de vários sectores de áreas tão distintas como a saúde, agricultura, a indústria, etc.

Alguns artigos realizados por pioneiros na área do terceiro sector referem que a integração de sistemas tecnológicos poderá ser de mais-valia para garantir uma maior visibilidade e consequente sustentabilidade do mesmo, na medida em que transmite maior organização na gestão estratégica e na definição dos objetivos.

Deste modo, acreditamos que cada vez mais, as organizações de apoio à inserção precisam adotar as práticas das organizações com fins lucrativos, nomeadamente no que concerne à busca pelo conhecimento mais estruturado do perfil dos utentes por forma a agilizar todo o processo de inserção no mercado de trabalho, proporcionando às organizações

uma forma mais perceptível de analisar as competências técnicas e pessoais associadas a cada PCDI. Por outro lado as PCDI também saem beneficiadas uma vez que ficam com as suas competências promovidas e valorizadas.

A existência de um programa informático de apoio à inserção PCDI laboral irá fomentar o trabalho das OSFL bem como garantir que as pessoas serão contratadas pelas suas competências técnicas e pessoais e não apenas por uma questão de ética social (Schwarz & Haber, 2006).

A escassez de estudos relacionados com a similaridade existente entre ambos os conceitos foi para nós um fator de maior incentivo.

Neste contexto, na segunda parte do nosso estudo, demos o nosso contributo no sentido de auxiliar o departamento do CRL da ARCIL na prossecução dos seus objetivos, através do desenvolvimento de um sistema de apoio à decisão adaptado às necessidades concretas da equipa técnica.

Após a aplicação dos instrumentos e após a recolha dos dados, verificamos que, atualmente, o CRL apoia um número superior de clientes, e que tende a aumentar devido às constantes incertezas políticas e sociais que o país vive. A interpretação dos resultados remeteu-nos também para o elevado volume de dados e a dificuldade no controle e gestão dos mesmo, assim como a falta de recursos humanos e informáticos que permitam ajudar na resolução do problema. No que diz respeito aos recursos financeiros disponíveis, verificamos que efetivamente são escassos, estando a melhoria dos processos de trabalho a cargo da boa vontade e criatividade da equipa técnica, que em nosso entender, muito tem feito, embora refiram que não tem destreza técnica de conceitos ligados às novas tecnologias para prosseguir. No quesito empregabilidade, os resultados destacam o mercado social como principal empregador de PCDI, embora o objetivo futuro seja a promoção da mudança para o mercado lucrativo. É perceptível, pelo discurso da equipa técnica que as entidades empregadoras denotam um total desconhecimento acerca das medidas de apoio ao recrutamento das PCDI, sendo a inserção laboral destas pessoas, motivadas na sua maioria, pelas experiências positivas referenciadas por outras empresas semelhantes e pela questão da responsabilidade social.

Daquilo que foi exposto consideramos pertinente, apresentar uma solução de implementação de um sistema de apoio à decisão, tendo sido a sua análise e praticidade bem recebida pela equipa técnica, estando isso patente nas respostas recolhidas. O presente estudo mostra que, com base na abordagem e propósito do CRL e todo o enquadramento social vigente, é possível utilizar um sistema de apoio à decisão que auxilie no processo de inserção

de pessoas com deficiência no mercado normal de trabalho. Por outro lado, os resultados mostram a pertinência do uso do SAD na valorização das competências pessoais, sociais e técnicas das PCDI no momento do processo de recrutamento, permitindo aos profissionais da gestão de recursos humanos o conhecimento acerca das competências detidas pelas pessoas, assim como as potenciais necessidades de formação, visando um eficaz desempenho das funções.

O sistema de apoio à decisão pretende assim facilitar o trabalho da equipa técnica e, consecutivamente, contribuir para a qualidade do trabalho e o aumento da motivação dos seus colaboradores. Salienta-se, aqui, que a aplicação da metodologia pesquisa-ação revelou-se crucial na obtenção dos resultados, uma vez que refletiu a perceção dos técnicos com relação a diferentes aspetos.

6.2. Limitações da Pesquisa, Pistas para Investigação Futura

Sendo um estudo de caso, a pesquisa limitou-se a investigar apenas no âmbito da organização citada no nosso estudo, existindo uma restrição na estratégia utilizada. Assim, as suas conclusões não poderão ser generalizadas ao universo das OSFL. No entanto, podem servir de suporte para o desenvolvimento de novos sistemas informação ou até serem adaptadas à realização de novos estudos.

O nosso estudo encerra algumas limitações, que importa sublinhar, com vista compreender melhor as opções adotadas relativamente ao desenho investigativo e alguns dos resultados obtidos. Desde logo, destaca-se o facto de ter sido usada uma amostra de conveniência, obtida num Centro de Recursos Local de uma organização sem fins lucrativos, ARCIL. Neste contexto, não permite que os resultados empíricos sejam extrapolados para o universo de outras organizações de cariz social.

Teria, assim, interesse que futuras investigações explorassem este domínio de forma a analisar e discutir os resultados obtidos da relação entre os sistemas de apoio à decisão e os centros de recursos das organizações de cariz social. Outro domínio de análise interessante, seria o estudo da eficácia desse sistema adaptado a outros programas do departamento tais como o IAOQE e o APC.

Considera-se igualmente pertinente o desenvolvimento de uma plataforma *online*, por tempo limitado, permitindo o seu uso pelas empresas aderentes. Desta forma, seria interessante aplicar um estudo quantitativo para complementar a metodologia pesquisa-ação.

Apesar das limitações do nosso trabalho, acreditamos ter dado um contributo para o enriquecimento desta área do conhecimento, ao evidenciar um número de áreas distintas onde parece ser necessária investigação para aumentar a capacidade de respostas destas organizações.

De referir, por último, que esperamos ter, igualmente contribuído, com o nosso estudo, para estimular e abrir novas linhas de investigação que possam no futuro, ajudar a aprofundar e/ou aperfeiçoar este campo do saber.

BIBLIOGRAFIA

- Aires, L. (2011). *Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional*. Acedido em 17 janeiro, 2015, em <https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2028/1/Paradigma%20Qualitativo%20e%20Pr%C3%A1ticas%20de%20Investiga%C3%A7%C3%A3o%20Educacional.pdf>
- Alli, S. (2000). *Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade*. São Paulo: Instituto Ethos.
- Almeida, V. (2011). *As instituições Particulares de Solidariedade Social: Governação e Terceiro Sector*. Coimbra: Edições Almedina.
- Anache, A. A. (1996). O deficiente e o mercado de trabalho: concessão ou conquista? *Revista Brasileira de Educação Especial*, 119-126.
- Andrade, A. M., & Franco, R. C. (2007). *Economia do Conhecimento e Organizações sem fins lucrativos*. Porto: Princípia Editora, Lda.
- Associação Portuguesa de Deficientes. (2012). *O emprego e as pessoas com deficiência*. (Documento da APD 11/01 janeiro 2001- atualizado em março 2012)
- Aranha, M. D. F. (2001). Paradigmas da relação da sociedade com as pessoas com deficiência. *Revista do Ministério Público do Trabalho*, 11(21):160-173.
- Araújo, L. C. G. (2006). *Gestão de pessoas: Estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *The Career Development International*, 9, 501-517.
- Bardin, I. (1994). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições Setenta.
- Barros, A. V., & Gontijo, F. L. (2005). A pessoa portadora de deficiência e sua inserção no mercado de trabalho da sociedade brasileira. *Oficina*, 7 (22/23): 67-70.
- Bordalo, F., & Cruz, M. (2010). *Gestão de IPSS*. Braga: Candeias Artes Gráficas.
- Bourdieu, P. (1996). *Razões Práticas Sobre a Teoria da Acção* (9ª ed., M. Corrêa, Trad.). Campinas: Papirus Editora.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?. *Revista de Administração de Empresas*, 41(1): 8-15.
- Bui, T. X. (1987). *Co-oP a group decision support systems for cooperative multiple criteria group decision making*. Berlim: Springer-Verlag.
- Carvalho, J. (2008). *O Desempenho das Organizações Sem Fins Lucrativos*. Acedido em 12, maio, 2014, em

<http://www.ismai.pt/NR/rdonlyres/ODesempenhonasOrgani548ewwpbdemdeqhfasm dqksyxxgzwkbshtlj.pdf>

Carvalho-Freitas, M. N. (2009). Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: Um estudo de caso. *RAC*, 13(8): 121-138.

Carvalho-Freitas, M. N., Leal, G. T., & Souto, J. F. (2011). Deficiência e trabalho: Literatura científica internacional. *Pesquisas e Práticas Psicossociais*, 6(1): 128-138.

Cembranos, F., Montesinos, D. H., & Bustelo, M. (1997). *La animación sociocultural: Una propuesta metodológica*. Madrid: Popular.

Cerdeira, J. P., & Neves, P. C. (2011). Confiança, cidadania e responsabilidade social nas organizações. *Exedra* (nº especial): 127-13.

Courtney, R. (2002). Strategic management for voluntary nonprofit organizations. *The rise of professional management in the voluntary* (pp. 26-53). Irlanda: Psychology Press.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.

Custódio, E., Jacques, V., & Quintana, A. (2013). Organizações sem fins lucrativos: um estudo bibliométrico. *Revista Ambiente Contábil*, 5 (2): 107-127.

Correr, R. (2000). *Efeitos da introdução de suportes para a inclusão social de sujeito com deficiência mental: um estudo piloto*, Exame de Qualificação para Mestrado. Marília: Programa de Pós Graduação em Educação.

Dick, B. (2000). *Occasional pieces in action research methodology*. Acedido em 15, novembro, 2014, em <http://www.aral.com.au/schools/gcm/ar/arm/op028.html>

Estatutos das IPSS (1983). Decreto-Lei n.º119/83 de 25 de Fevereiro. Acedido em 12, maio, 2014, em <http://www.amu.org.pt/pdfs/Estatuto%20das%20IPSS.pdf>

Fernandes, J. (2011). *A gestão de recursos humanos nas organizações sem fins lucrativos - o caso da APPACDM do Porto*. Dissertação de mestrado não publicada. Universidade do Porto

Ferreira, M. (2012). *Criação de um banco de recursos humanos: uma proposta no âmbito das instituições particulares de solidariedade social*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade do Minho.

Finkelstein, V. (1993). *The commonality of disability. In Disabling barriers: Enabling environments*. London: Sage Publications.

Fontana, A., & Frey, J. (1994). The handbook of qualitative research. The art of science (pp. 361-376). California: Sage Publications.

Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M., & Salamon, L. M. (2005). *The portuguese nonprofit sector in comparative perspective*. Porto: Uniarte Gráfica.

Freixo, M. J. V. (2009). *Metodologia científica – fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Freund, P. (2001). Bodies, disability and spaces: The social model and disabling spatial organizations. *Disability & Society*, 16(5): 689-706.

Gates, B. (1995). *A estrada do futuro*. São Paulo: Companhia das Letras.

Gonçalves, J., & Nogueira, J. M. (2012). *O emprego das pessoas com deficiências ou incapacidade – uma abordagem pela igualdade de oportunidades*. Lisboa: Gabinete de Estratégia e Planeamento.

Gorry, G. A., & Morton, M. S. (1971). A Framework for management information systems. *Sloan Management Review*, 13: 55-70.

Hernandez, B., Chaves, C., & Balcazar, F. (2000). Employer attitudes toward workers with disabilities and their ADA employment rights: A literature review - Americans with disabilities. *Journal of Rehabilitation*, 66(4): 4-16.

Hernandez, B., Chen, B., Araten-Bergman, T., Levy, J., Kramer, M., & Rimmerman, A. (2012). Workers with Disabilities: Exploring the hiring intentions of nonprofit and for-profit employers. *Employ Respons Rights Journal*, 24(4): 237-249.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Klein, M. R., & Methlie, L. B. (1995). *Knowledge-based decision support systems with applications in business*. Michigan: Wiley.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24 (1): 31-48.

Little, J. (1970). Models and managers: The concept of a decision calculus. Acedido em 13, setembro, 2014, em <http://www.solutionimpact.com/onlinelibrary/conceptofDSS/concept/models%20and%20managers%20the%20concept%20of%20a%20decision%20calculus%20-%20little%202004.pdf>

Marakas, G. M. (2003). *Decision support systems in the 21st century*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005). Branding: A new performance discourse for HR? *European Management Journal*, 23: 76-88.

Monteiro, A. S. (2010). As OSFL e a estratégia de uma organização patronal sem fins lucrativos na economia local – um estudo de caso: ACISCP. Dissertação de Mestrado, não publicada. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

Monteiro, L. G., Oliveira, S. Q., Rodrigues, S. M., & Dias, C. A. (2011). Responsabilidade social empresarial: Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. *Revista Brasileira Educação Especial*, 17(3): 459-480.

Pereira, M. J., & Fonseca, J. G. (1997). *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo: Makron Books.

Pereira, F. (1999). Apoio educativo e inclusão. *Revista de Educação Especial e Reabilitação*, 6(2): 73-94.

Perista, H., & Nogueira, S. (s.d.). *Empresas sociais em Portugal: Uma breve análise com base em estudos de caso*. Acedido em 4, dezembro, 2014, em http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR4616dcd72e64e_1.pdf

Ventosa Pérez, V. J. (1996). *La expresión dramática como medio de animación en educación social – fundamentos, técnicas y recursos*. Salamanca: Amarú Ediciones.

Pinto, P. (2012). *Dilemas da diversidade: Interrogar a deficiência, o género e o papel das políticas públicas em Portugal*. Textos Universitários de Ciências Sociais e Humanas. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Quintão, C. (2004). *Empreendedorismo social e oportunidades de construção do próprio emprego*. Seminário de Trabalho social e Mercado de Emprego. Lisboa.

Quintão, C. (2008, Junho). Dez anos de Empresas de Inserção em Portugal - revisão dos dados oficiais e de estudos recentes. *VI Congresso Português de Sociologia*. Lisboa.

Rede Europeia Anti-Pobreza [REAPN]. (2005). *O Mercado Social de Emprego e outras Medidas de Apoio à Criação de Emprego*. Acedido em 4, dezembro, 2014, em http://www.eapn.pt/iefp/docs/MSE_e_outras_medidas_de_apoio_a_criacao_de_emprego.pdf

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992). In search of the non-profit sector I: the question of definitions. *Voluntas*, 3(2), 125-151.

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992b). In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification. *Voluntas*, 3(3), 267-309.

Salamon, L. M., Anheier, H. K., List, R., Toepler, S., & Sokolowski, S. W. (1999). *Global civil society - dimensions of the nonprofit sector* (Vol. 2). Baltimore: Kumarian Press.

Salazar, J. N. A., & Benedicto, G. C. (2004). *Contabilidade Organizacional*. São Paulo: Cengage Learning Editores.

Santos, A. C. (2014). *Inserção socioprofissional e empregabilidade da pessoa com deficiência: contributos das ofertas de formação*. Dissertação de Mestrado, não publicada. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Sassaki, R. K. (1997). *Inclusão, construindo uma sociedade para todos*. Rio de Janeiro: WV .

Schwarz, A., & Haber, J. (2006). *A ação de recursos humanos e a inclusão de pessoas com deficiência*. São Paulo: Febraban.

Soares, C., Fialho, J., Chau, F., Gageiro, J., & Pestana, H. (2013). *A economia social e a sua sustentabilidade como fator de inclusão social*. Acedido em 15, dezembro, 2015, em <http://www.poatfse.qren.pt/upload/docs/Diversos/ESTUDOS/Relatorio%20Final.pdf>

Social, I. E. (2002). *O que as Empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência*. São Paulo: Instituto Ethos

Teixeira, M. J., Soares, T., Ferreira, A., & Pinto, J. (2012). Os contributos dos sistemas de apoio à tomada de decisão para a prática de enfermagem. *Journal of Health Informatics*, 4(2): 59-63.

Toffler, A. (1984). *Future shock*. New York: Random House.

Tripp, D. (2005). Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e Pesquisa*, 31(3): 443-466.

Variz, P. E. (1998). Fundamentos económicos e sociológicos das instituições particulares de solidariedade social (Ed. Lit.). Lisboa: Associação Portuguesa de Segurança Social.

WHO - World Health Organization (2003). *Classificação internacional de funcionalidade, incapacidade e saúde*. Acedido em 4, março, 2014, em <http://arquivo.esse.ips.pt/esse/cursos/edespecial/CIFIS.pdf>